

¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?

HOW DO ENGAGED EMPLOYEES STAY ENGAGED?

Arnold B. Bakker¹, Evangelia Demerouti², Despoina Xanthopoulou³

1. Universidad Erasmus de Rotterdam, Depto. de Psicología Laboral y Organizacional, Rotterdam, Holanda.

2. Universidad Técnica de Eindhoven, Departamento de Gestión del Rendimiento Humano, Eindhoven, Holanda.

3. Universidad de Creta, Departamento de Psicología, Rethimno, Grecia.

RESUMEN

El presente trabajo apunta a descubrir qué pueden hacer los empleados para estar más engaged con su trabajo. Después de definir qué se entiende por un engagement perdurable, hacemos una revisión de la bibliografía existente sobre el engagement entendido como un estado mental del individuo. Además, analizamos las diferentes investigaciones que se han dedicado a estudiar la relación que hay entre engagement, por un lado, y (a) desempeño laboral, (b) conducta proactiva y (c) personalización del trabajo, por el otro. Finalmente, revisamos la evidencia que sustenta las relaciones recíprocas entre el engagement, los recursos personales y laborales. Concluimos que los empleados engaged se encargan de mantener su propio compromiso en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Como resultado, los empleados engaged no sólo hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos.

(Bakker A, Demerouti E, Xanthopoulou D, 2011. ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? Cienc Trab. Jul-Sep; 13 [41]: 135-142).

Palabras clave: PERSONALIZACIÓN DEL TRABAJO, DESEMPEÑO LABORAL, CONDUCTA PROACTIVA, ENGAGEMENT

ABSTRACT

The present literature review focuses on what employees can do to stay engaged. After defining enduring work engagement, we review the literature on state work engagement. In addition, we discuss research on the relationship between engagement on the one hand, and (a) job performance, (b) proactive behavior, and (c) job crafting on the other. Finally, we review the evidence for reciprocal relationships between work engagement and job and personal resources. We conclude that engaged employees take care of their own work engagement by proactively shaping their work environment. As a result, engaged employees do not only make full use of the available job resources, but they also create their own resources to stay engaged.

Key words: JOB CRAFTING, JOB PERFORMANCE, PROACTIVE BEHAVIOR, WORK ENGAGEMENT

¿CÓMO LOS EMPLEADOS ENGAGED MANTIENEN SU ENGAGEMENT EN EL TRABAJO?

La mayoría de los investigadores coinciden en que los recursos laborales son el factor más importante del engagement. Los estudios realizados han confirmado que las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el engagement¹, especialmente cuando se trata de un puesto que supone un reto para el individuo.^{2,3} En consecuencia, se puede sostener que la organiza-

ción juega un papel fundamental en la promoción del engagement, presentando trabajos desafiantes y provistos de recursos. Compartimos la idea de que los gerentes pueden llegar a ser piezas claves en el proceso de comprometimiento de sus empleados, ya que tienen el poder legítimo para influir en las condiciones laborales. De hecho, la evidencia indica que la administración influye sobre las demandas y recursos laborales de sus empleados^{4,5} y puede influir de modo indirecto en el compromiso de estos.⁶ Sin embargo, en este trabajo teórico, nos enfocamos en lo que los empleados pueden hacer por sí mismos. ¿Cómo lograr que los empleados mantengan su compromiso con el trabajo? Sostenemos que los empleados engaged se encargan de mantener su propio engagement en el trabajo, modelando proactivamente su ambiente laboral. Es por esto que proponemos que los empleados engaged no sólo hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantener su engagement. En pro del desarrollo teórico del concepto de engagement, es importante comprender los procesos psicológicos que explican de qué manera los empleados mantienen su compromiso. Esto no sólo contribuirá en el avance de nuevas teorías sino que también proporcionará observaciones útiles para mantener o formar equipos de trabajo exitosos.

Correspondencia / Correspondence:

Arnold B. Bakker

Erasmus University Rotterdam, Institute of Psychology

Woudestein, T12-47, P.O. Box 1738

3000 DR Rotterdam, The Netherlands

Tel.: +31 10 408 8853 • Fax: +31 10 408 9009

e-mail: bakker@fsw.eur.nl

Recibido: 15 Enero 2010 / Aceptado: 08 de Marzo de 2011

¿EN QUÉ CONSISTE EL ENGAGEMENT?

El engagement a menudo es definido como "... un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo".^{7,8} El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación implica estar totalmente involucrado en el trabajo que se tiene y experimentar sentimientos de significado y entusiasmo. La absorción tiene que ver con tener una absoluta concentración y una fascinación con el trabajo. En esencia, el engagement consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y energética, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo interesante y apasionante (absorción).⁹ Las investigaciones previas han revelado que los empleados engaged son personas optimistas y autoeficaces, capaces de manejar los eventos que afectan sus vidas.¹⁰ Gracias a su actitud positiva y alto nivel de actividad, estos empleados generan su propia retroalimentación positiva, en términos de apreciación, reconocimiento y éxito.¹¹ Por lo general, también se sienten muy comprometidos fuera del trabajo, como, por ejemplo, en actividades deportivas, pasatiempos creativos y trabajos voluntarios. Pero a pesar de todo, no son adictos al trabajo. Disfrutan de otras cosas en su tiempo libre y, a diferencia de quienes se obsesionan con su trabajo, no les nace ese impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente, porque para ellos trabajar es agradable.¹² Con el objetivo de diferenciar el engagement de los distintos tipos de bienestar laboral –por ejemplo, satisfacción laboral, adicción al trabajo y desgaste profesional (burnout)–, Bakker y Oerlemans¹³ emplearon el modelo circuplejo del afecto de Russell.¹⁴ Según este modelo, los estados afectivos surgen de dos sistemas neurofisiológicos fundamentales, uno relacionado con el continuo placer-displacer y el otro, con la activación, alerta o vigilia. Cada emoción debe ser entendida como una combinación lineal de estas dos dimensiones, como diferentes grados de placer y activación que tienen sus variaciones (ver Figura 1). Las emociones específicas provienen de los patrones de activación

que se encuentran dentro de estos dos sistemas neurofisiológicos, junto con la interpretación y clasificación de cada una de estas experiencias. Por ejemplo, el grado de activación varía de manera considerable mientras se experimentan emociones positivas (placenteras).^{15,16} Cuando uno se siente calmado y contento, los niveles de activación son bajos si se comparan con aquellos que se manifiestan cuando uno se siente feliz, comprometido o entusiasmado. Del mismo modo, las emociones que no son placenteras pueden variar desde "sentirse aburrido o deprimido" a "sentirse disgustado, ansioso o tenso".

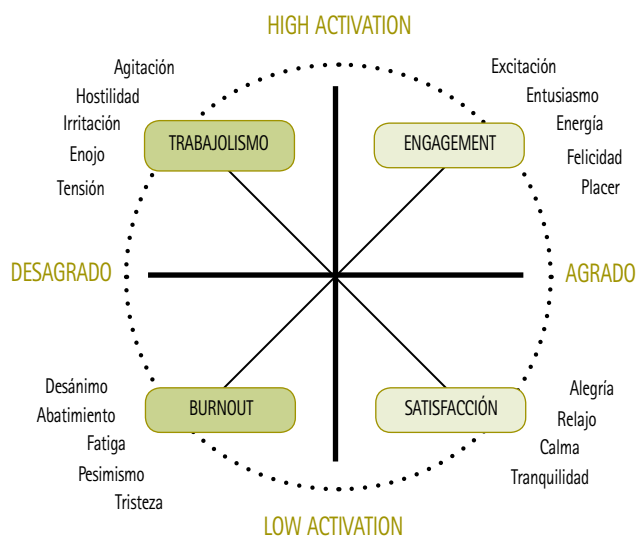
Como se puede apreciar en la Figura 1, el engagement está posicionado en el cuadrante superior derecho del modelo circuplejo, ya que conlleva altos niveles de placer (dedicación y absorción) y activación (vigor). El engagement se diferencia de la satisfacción laboral, en el sentido de que es una experiencia mucho más activa. Y también difiere de la adicción al trabajo, en términos del valor que se le da a la experiencia. Quienes son adictos al trabajo sienten un fuerte impulso interno que los lleva a trabajar excesivamente¹⁷, pero por lo general este impulso está acompañado de bajos niveles de placer. Finalmente, la posición del burnout en el cuadrante izquierdo inferior del modelo circuplejo (bajos niveles de placer y activación) es consistente con algunos estudios que sugieren que este estado difiere conceptualmente del engagement.^{18,19}

Al principio, este concepto fue desarrollado con el fin de abarcar todo el estado mental de los empleados con respecto a su trabajo. Schaufeli et al.⁸, en uno de sus primeros trabajos sobre este tema, enfatiza que más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado cognitivo y afectivo más persistente y omnipresente (p. 74). Posteriormente, Sonnentag²⁰ fue la primera en cuestionar esta postura, introduciendo el concepto de engagement entendido como un estado mental, a diferencia del engagement visto como un rasgo de la personalidad del trabajador.

ENGAGEMENT COMO ESTADO MENTAL

El engagement entendido como un rasgo del empleado (o la característica que puede distinguirse "entre sujetos") responde a aquellas preguntas como por qué hay personas que se sienten comprometidas en su trabajo, mientras otras, no. En cambio, el engagement entendido como un estado (que se da "en la persona") entrega respuesta a aquellos cuestionamientos como por qué las personas se sienten más comprometidas con su trabajo en ciertos días específicos y en otros no. Si uno se dedica a investigar toda la experiencia fenomenológica del engagement, debe centrarse en el engagement como estado como una experiencia más bien momentánea y transitoria, que puede variar según la persona por cortos períodos de tiempo (de una hora a otra o de un día para otro).²¹ Este enfoque nos permite examinar –además de los indicadores generales como los recursos duraderos que se especifican en el modelo de demandas y recursos laborales– los indicadores más proximales de la experiencia de engagement. Por lo tanto, esta perspectiva promete responder a las preguntas: ¿cuándo las personas se sienten comprometidas con su trabajo? ¿Existen ciertas características situacionales que deban generarse en un día específico para que el empleado se sienta comprometido? Para poder generar un ambiente que apoye de manera óptima el engagement durante momentos y períodos

Figura 1. Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo^{13,14}.



críticos, es fundamental conocer cuáles son los predictores más proximales del engagement que están relacionados con la persona.

Es más, los estudios de diario han demostrado que los niveles de engagement fluctúan de manera significativa en cada persona, sustentando, de este modo, la postura de que debe considerarse como un estado. Por ejemplo, Sonnentag²⁰ llevó a cabo una evaluación del engagement en empleados del servicio público durante cinco días de trabajo. Descubrió que un 42 por ciento de la varianza total se encontraba dentro del nivel "estado momentáneo" (es decir, en la persona) y un 58 por ciento de la varianza total estaba en el nivel "entre personas". Asimismo, Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti y Schaufeli²² quienes llevaron a cabo un estudio con asistentes de vuelo durante tres viajes a destinos intercontinentales, pudieron apreciar que un 41 por ciento de la varianza total correspondiente al engagement se podía atribuir a la variación 'estado interno de la persona'. Además, en el estudio realizado por Bakker y Xanthopoulou²³ con diadas trabajador-colega, se descubrieron fluctuaciones del engagement, lo cual se ve reflejado en el 44 por ciento de la varianza total. Ligeramente inferior, aunque considerable, fue el porcentaje (31%) obtenido en el estudio de Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli²⁴, donde se evaluó diariamente el engagement en empleados de un restaurante de comida rápida. En conjunto, estos estudios demuestran que al menos un tercio de la varianza total correspondiente al engagement diario puede atribuirse a las fluctuaciones en la persona. Aunque las personas claramente tienen diferentes niveles de engagement (lo cual también se ve reflejado en una varianza total que se puede atribuir a la variación "entre personas", con valores que están entre el 58 y el 69 por ciento), los estudios que han analizado el nivel día^{20,24} y el nivel semana²⁵ sugieren que las personas no están comprometidas diariamente en su trabajo con la misma intensidad, ya que este tiene una variación significativa a través de periodos breves.

Con respecto a los predictores del engagement como estado, aunque no coinciden, los resultados son similares a aquellos resultados obtenidos para el engagement como rasgo, respaldando así el estatus característico de la experiencia del engagement como estado. En concreto, Sonnentag²⁰ descubrió que el engagement como estado era significativamente mayor en días en que los empleados se sentían recuperados por la mañana, en comparación con los días en que no se sentían de esa forma. Por otro lado, los estudios de diario han demostrado que en días en que los empleados se sienten más autoeficaces, más optimistas y tienen un sentimiento más fuerte de autoestima en relación con la organización, experimentan mayores niveles de engagement.^{22,24} Con respecto a las características del trabajo, los estudios dirigidos a la variación del engagement como estado que se produce en cada persona^{24,25} han revelado de manera consistente que la autonomía juega un papel importante. En contraste, se descubrió que los recursos sociales del trabajo, como la orientación por supervisión diaria, el trabajo en equipo y el apoyo social eran indicadores importantes en ciertas ocupaciones, pero no en todas. Aunque las demandas laborales rara vez son consideradas como indicadores potenciales del engagement como estado, Bakker, van Emmerik, Geurts y Demerouti²⁶ pudieron descubrir en su investigación que la carga de trabajo estaba positivamente relacionada con el engagement como estado a nivel de día, lo cual sugiere que la carga de trabajo constituye un desafío para el empleado. Para concluir, las investigaciones sobre el engagement

como estado indican que no sólo existen personas que se comprometen más en su trabajo que otras, sino que el nivel de engagement varía de un día a otro en la misma persona. Cabe destacar que los indicadores situacionales de este tipo de engagement parecen diferenciarse levemente de aquellos del engagement como rasgo.

ENGAGEMENT Y DESEMPEÑO LABORAL

El principal motivo por el cual existe un creciente interés por parte de los académicos y gerentes en el concepto de engagement es su valor predictivo del desempeño. La asociación positiva entre engagement y desempeño puede explicarse mediante al menos cuatro mecanismos psicológicos distintos.¹¹ Primero, los empleados engaged frecuentemente experimentan emociones positivas, las que incluyen la alegría y el entusiasmo. Estas emociones positivas parecen ampliar el repertorio pensamiento-acción de las personas²⁷, lo cual implica que los empleados están en un constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades que los lleva a trabajar en sus recursos personales²⁸, los que pueden emplearse durante el desarrollo de una tarea. Segundo, los empleados engaged poseen un mejor estado de salud.²⁹ Esto significa que tienen la habilidad de enfocarse en sus tareas y dedicar toda su energía al trabajo. Tercero, los empleados engaged generan sus propios recursos, ya que se ha descubierto que el engagement es un indicador positivo de los recursos laborales en el tiempo.^{25,10} De ser necesario, piden que se les retroalimente en cuanto a su desempeño o solicitan la ayuda de sus colegas. Por último, los empleados engaged transfieren su compromiso a los otros que están en su ambiente inmediato.^{23,30} Puesto que en muchas organizaciones el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo, el compromiso de una persona puede transferirse a otras y mejorar de manera indirecta el desempeño del equipo.

Cada vez son más los estudios que confirman la relación positiva que existe entre el engagement y el desempeño (de tarea y extra rol).³¹ Por ejemplo, Halbesleben y Wheeler³² realizaron un estudio con empleados norteamericanos, sus supervisores y compañeros más cercanos, todos pertenecientes a un amplio grupo de industrias y ocupaciones, y pudieron demostrar que el engagement ayuda a explicar de manera singular la varianza existente en el desempeño (después de controlar la implicación laboral). Salanova, Agut y Peiró³³ llevaron a cabo un estudio con el personal de restaurantes y hoteles de España. Se pidió información sobre los recursos organizacionales, engagement y clima de servicio a los empleados (N=342) de 56 restaurantes y de recepciones de 58 hoteles, mientras que a los clientes (N=1,140) de estas empresas se les preguntó sobre su fidelidad y el desempeño de los empleados. Los análisis de los modelos de ecuación estructural mostraron que los recursos organizacionales y el engagement eran predictores del clima de servicio, el cual, a su vez, era predictor para el desempeño y, en consecuencia, para la fidelidad del cliente. Bakker y Xanthopoulou³⁴ comprobaron que los directores de establecimientos educativos que demostraban compromiso eran considerados más creativos (por ejemplo, en un aspecto específico del desempeño de una tarea) por sus profesores subordinados. Se propuso que la creatividad era un valor añadido del Engagement, ya que es menos probable que una persona que no está comprometida pueda poner sus habilidades y destrezas al servicio del desempeño creativo, incluso cuando cuente con la capacidad y

destrezas para desempeñarse creativamente. En cambio, los empleados concentrados, dedicados y activos tienden más a emplear sus habilidades o a adquirir nuevas habilidades con el objetivo de mejorar su creatividad. Saks³⁵ respalda la relación positiva que existe entre el engagement y la conducta cívica laboral. En una investigación por encuesta que se realizó con empleados de diferentes trabajos y organizaciones, se pudo constatar que es probable que los individuos comprometidos atiendan, por iniciativa propia y sin que se les solicite, funciones que contribuyen a mejorar la imagen de la organización. Por último, Bakker y Demerouti³⁰ en un estudio donde se trabajó con 175 parejas de trabajadores pudieron comprobar la transferencia del compromiso de mujeres a hombres. A su vez, el engagement en los hombres está relacionado de manera positiva con su desempeño intra y extra rol, según lo indicado por sus colegas.

Resultados similares han sido reportados para la relación entre el engagement como estado y los episodios de desempeño en el trabajo. Se hizo un seguimiento a cuarenta y cuatro auxiliares de vuelo durante vuelos consecutivos de tres viajes intercontinentales, tres veces por viaje: después del vuelo de ida, y antes y después del vuelo de vuelta.²² Los resultados sugieren que el apoyo del compañero durante el vuelo de ida tenía una relación positiva con la autoeficacia de los auxiliares antes del vuelo de vuelta, y con el engagement durante el vuelo de vuelta. En consecuencia, se evidencia que el engagement se relaciona de manera positiva con la propia percepción del desempeño intra y extra rol durante el vuelo de vuelta. Estos hallazgos son bastante sorprendentes, ya que implican la existencia de un efecto cíclico. Cuando los empleados reciben suficiente apoyo de sus colegas, sienten que son más eficaces y que están más comprometidos. Como resultado de ello, responden a esta ayuda, siendo buenos ciudadanos (es decir, apoyan a sus colegas). En la misma línea, Bakker y Bal²⁵ llevaron a cabo un estudio con 54 profesores principiantes de Holanda. Cada viernes a lo largo de cinco semanas consecutivas de trabajo, los maestros respondieron cuestionarios cortos. Los resultados de este estudio revelaron que el engagement semanal poseía una relación positiva con la percepción del propio desempeño semanal (intra y extra rol). Es importante destacar que la percepción que los docentes tenían de su desempeño estaba directamente relacionada con la percepción que los supervisores tenían al respecto, información que se recolectó durante la primera semana del estudio.

Además, Bakker y Xanthopoulou²³ en un estudio de diario realizado con 62 díadas trabajador-colega, quienes trabajaban en estrecha colaboración, se descubrió que los compañeros se influenciaban entre sí en cuanto a su nivel de compromiso y, de esta manera, influían indirectamente el desempeño diario del otro. En concreto, este estudio reveló que el compromiso diario era transferido de un colega a otro en los días en que tenían más actividades y contactos informales que de costumbre (ya fuesen por teléfono, correo electrónico o cara a cara). En estos días, los empleados que se sentían particularmente más enérgicos facilitaban el desempeño de su compañero. En un estudio de diario de diseño similar, en donde se trabajó con 78 díadas de compañeros, Bakker y Xanthopoulou³⁶ encontraron evidencias para la transferencia diaria de desempeño de una persona a otra, especialmente en aquellos días en que ambos empleados presentaban un alto nivel de engagement. El efecto de esta interacción sigue siendo significativo tras controlar la disponibilidad diaria de los recursos laborales y el grado en que los empleados se agradaban.

Por último, también se ha descubierto una relación positiva entre el engagement y la productividad. En un estudio realizado con empleados griegos de restaurantes de comida rápida, se pudo obtener argumentos convincentes a favor del valor predictivo del engagement para las ventas diarias de cada local.²⁴ En concordancia con la hipótesis, los resultados demostraron que los empleados se sentían más comprometidos en los días en que se disponía de más recursos laborales de lo habitual. Los recursos laborales diarios, como el acompañamiento del supervisor y el buen ambiente de trabajo, contribuían a mejorar los niveles de optimismo, autoeficacia y autoestima de los empleados, lo que, a su vez, explicaban el compromiso diario. Es importante señalar que en aquellos días en que los trabajadores demostraron estar más comprometidos, los restaurantes reportaron mayores ganancias. Para concluir, las experiencias registradas demuestran considerablemente que existe una relación positiva entre engagement y desempeño, tanto a nivel de estado como de rasgo.³¹ El apoyo empírico para esta relación es de gran importancia y nos ayuda a comprender mejor el porqué los empleados engaged logran mantener su compromiso en el trabajo. Mientras que el engagement favorece los altos niveles de desempeño y asegura mejores ganancias para la organización, también existe la posibilidad de que los empleados que tienen altos niveles de desempeño se mantengan comprometidos con su trabajo. A nivel organizacional, es posible encontrar una explicación para esto: es mucho más probable que una organización exitosa ponga a disposición de sus empleados los medios (recursos) que facilitan el engagement. Esto coincide con lo planteado por Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio³⁷, quienes demostraron que el desempeño mercantil y financiero eran mejores predictores para una total satisfacción laboral que si fuera al contrario (aunque algunas de las relaciones inversas también fueron significativas). No obstante, para nosotros y este trabajo es mucho más importante aquella respuesta que surge al analizar el nivel de la persona. Los empleados que tienen altos niveles de desempeño son más propensos a sentirse seguros y a creer que tienen el control de su entorno.¹⁰ Al igual que Gist y Mitchell³⁸ argumentan, una autoevaluación positiva sobre el desempeño puede conservar o mejorar la autoeficacia de los empleados, lo que a su vez los mantiene comprometidos en el trabajo.²⁸ Este tipo de conducta proactiva que caracteriza a los empleados engaged puede ser otra explicación para el porqué mantienen su compromiso.

ENGAGEMENT Y CONDUCTA PROACTIVA

La proactividad en el trabajo ha sido definida como un tipo especial de conducta enfocada a un objetivo en específico, la cual es automotivada, anticipatoria y orientada al cambio.³⁹⁻⁴² De acuerdo con Bindl y Parker³⁹, “los empleados pueden ser proactivos llevando a cabo sus tareas de una mejor manera (proactividad en la tarea), pueden ser proactivos al desarrollar métodos que los ayude a desempeñarse mejor (proactividad en el equipo) o pueden sugerir activamente cómo mejorar el desempeño de la organización (proactividad en la organización)”.

Existe una diversidad de estudios que se han centrado en la relación entre engagement y conducta proactiva en el trabajo. Salanova y Schaufeli⁴³ realizaron una investigación por encuesta de carácter transversal, en la que trabajaron con los gerentes de una compañía de telecomunicaciones holandesa y empleados

españoles del área de la tecnología. Aquí pudieron descubrir la existencia de una relación positiva entre el engagement y la iniciativa personal autoinformada en el trabajo. Específicamente, en los análisis multigrupales se pudo observar en ambas muestras que el engagement mediaba totalmente la relación entre los recursos laborales y la conducta proactiva en el trabajo. En la misma línea, Schaufeli et al.¹² en un estudio por encuesta realizado con empleados holandeses de diferentes ocupaciones, observó una relación positiva entre engagement, por un lado, y la capacidad de innovación, por otro. En concreto, los empleados engaged eran más propensos a inventar nuevas soluciones para los problemas que surgieran en el trabajo. Consistente con esta investigación, en un estudio longitudinal realizado con dentistas finlandeses, Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tammer⁴⁴ descubrieron un vínculo positivo entre engagement, por un lado, y la iniciativa personal y la capacidad de innovación, por otro. También observaron que los dentistas comprometidos solían hacer más de lo que se les solicitaba y trataban de involucrarse de manera más activa en los asuntos de la organización. Además, constantemente llevaban a cabo mejoras en su trabajo y solicitaban a sus pacientes opiniones e ideas de mejora. Por otro lado, Sonnentag²⁰ pudo demostrar en su estudio de diario que la recuperación a nivel de día estaba relacionada positivamente con el engagement diario. El engagement diario, a su vez, tuvo un vínculo positivo con la conducta proactiva a nivel de día (iniciativa personal y búsqueda de conocimientos) durante la jornada laboral.

En línea con estos resultados, Bakker y Demerouti⁴⁵ demostraron que el engagement está conectado de manera positiva con la conducta activa ante el aprendizaje. Los empleados pertenecientes a diferentes ocupaciones que obtuvieron mayores puntajes en vigor, dedicación y concentración, también fueron muy bien evaluados por sus supervisores en cuanto al aprendizaje activo. Por tanto, se entiende que los trabajadores comprometidos tienen más posibilidades de aprender cosas nuevas a través de sus actividades laborales y de buscar desafíos que estén relacionados con sus tareas. También recurrirán con mayor frecuencia a sus colegas para solicitarles retroalimentación sobre su desempeño. Por último, un estudio reciente que se llevó a cabo con casi 450 directivos finlandeses jóvenes⁴⁶ indicó que los gerentes comprometidos eran quienes estaban más motivados a desarrollarse en el trabajo y a enriquecer sus conocimientos. También eran quienes estaban más a favor de la modernización para aumentar la productividad. En conjunto, estos resultados indican que los empleados engaged no son actores pasivos en ambientes de trabajo, sino que cambian activamente su entorno de trabajo si es necesario.

ENGAGEMENT Y PERSONALIZACIÓN DEL TRABAJO

Los empleados pueden cambiar el diseño de sus trabajos al escoger sus tareas, negociar diferentes contenidos laborales y al dar significado a lo que hacen.⁴⁷ Este proceso en el que los empleados dan forma a su trabajo es conocido como personalización.⁴⁸ La personalización del trabajo o *job crafting* es definida como los cambios físicos y cognitivos que los individuos incluyen dentro de una tarea o de los límites relacionales. Los cambios físicos se refieren a cambios en la forma, alcance o número de las tareas, mientras que los cambios cognitivos se refieren a los

cambios que implican cómo uno ve el trabajo. Berg, Wrzesniewski y Dutton⁴⁹ ofrecen algunos ejemplos para realizar "cambios físicos" en el trabajo. Por ejemplo, se entrevistó a un técnico de mantenimiento que sostuvo que adaptaba su entorno de trabajo, asumiendo otras tareas. Después de un tiempo en la organización, comenzó a ayudar a los nuevos empleados a aprender a realizar el trabajo. Y como resultó ser bueno en esto, se convirtió formalmente en el responsable de la capacitación de los nuevos empleados. Berg y colegas⁴⁹ también citan a un representante de servicio al cliente, quien se replanteó la percepción de su trabajo como un conjunto significativo que tenía un impacto positivo en los otros, más que en un conjunto de diferentes tareas (es decir, cambio cognitivo como una forma de personalización del trabajo): "Técnicamente, mi trabajo consiste en hacer pedidos e ingresarlos, pero en realidad prefiero pensar que estoy entregando a nuestros clientes una experiencia agradable y positiva, lo cual es mucho más significativo para mí que digitar números" (pp. 167).

Cambiar los límites relacionales significa que los individuos tienen un margen de apreciación sobre aquellas personas con quienes interactúan mientras hacen su trabajo. De acuerdo con Wrzesniewski y Dutton⁴⁸, la personalización se centra en aquellos procesos mediante los cuales los empleados cambian elementos de sus ocupaciones y de las relaciones con el resto de las personas, con el fin de modificar el significado de su trabajo y el ambiente social que se da en este. Por lo tanto, la personalización tiene que ver con cambiar el trabajo con el objetivo de sentir que se hace algo importante. Como consecuencia, los empleados pueden aumentar su capacidad de adaptarse al trabajo.

Sin embargo, antes de que los empleados puedan empezar a modificar su trabajo, deben percibir que tienen la oportunidad de hacer cambios. Esto se refiere a la autonomía que tienen los empleados en lo que hacen y cómo lo hacen. Por ejemplo, cuando los empleados realizan tareas que son interdependientes, no hay mucho margen para cambiar la manera y el momento de realizarlas y para modificar los límites relacionales. Además, el apoyo de los supervisores parece ser muy importante en esta percepción. Un supervisor que entiende a sus empleados puede ofrecerles la autonomía necesaria para modificar sus tareas y, de este modo, estimular la iniciativa propia.⁵⁰

Tims y Bakker⁵¹ adoptaron la postura de que los empleados son activos cuando cambian sus tareas y límites relacionales. Sin embargo, argumentan que no todos los empleados tienen la oportunidad y la motivación para modelar su trabajo. Wrzesniewski, McCauley, Rozin y Schwartz⁵² sostienen que los empleados que ven su trabajo como un llamado (por ejemplo, enfocándose en sentir placer o satisfacción con lo que se hace) suelen tener altos niveles de engagement al poder personalizar su entorno, ya que su trabajo es lo más importante de sus vidas. De acuerdo con este punto de vista, Tims, Bakker y Derks⁵³ demostraron que el engagement tiene una relación positiva con cómo los colegas califican la personalización del trabajo. Los empleados engaged tenían más probabilidades de aumentar sus recursos laborales, por ejemplo, pidiendo retroalimentación a su supervisor y movilizándolo su red social. También, es más factible que aumenten sus propias demandas laborales con el fin de crear un ambiente de trabajo desafiante. Por ejemplo, si es posible, se ofrecen voluntariamente para participar en proyectos. Además, si el trabajo es tranquilo, ven esto como una oportunidad para iniciar nuevos proyectos.

Petrou, Demerouti, Peeters y Schaufeli⁵⁴ estudiaron las condiciones situacionales que afectaban diariamente la personaliza-

ción, así como también la relación entre personalización y engagement como estado. El estudio se llevó a cabo con los 95 empleados de varias organizaciones. Se les pidió que llenaran un diario durante cinco días consecutivos. El concepto de personalización fue operacionalizada como "búsqueda de recursos", "búsqueda de desafíos" y "reducción de demandas". Los hallazgos no sólo confirman la validez de la conceptualización de la personalización del trabajo, la que incluye las tres conductas específicas de búsqueda de recursos, búsqueda de desafíos y reducción de demandas, sino que también demuestran que las conductas de personalización varían considerablemente de un día para otro (la variación "en la persona" osciló entre un 31% y 45%). Por otra parte, se encontró que en los días en que los niveles de presión en el trabajo y la autonomía eran altos (en trabajos activos), los individuos tenían altos puntajes para la búsqueda de recursos y la reducción de demandas fue baja. Curiosamente, se ha demostrado que mientras más patente es la búsqueda de recursos y desafíos en un día específico, los empleados están más comprometidos con su trabajo. Por el contrario, mientras los empleados más simplificaban su trabajo en un día específico, experimentaban un menor grado de engagement ese día. Estos hallazgos sugieren que la personalización del trabajo puede ocurrir a diario y está determinada por un contexto de trabajo que se caracteriza por altos niveles de presión laboral y una gran autonomía. También se ha podido observar que tiene efectos beneficiosos (en el caso de la búsqueda de recursos y demandas) y perjudiciales (en el caso de la reducción de demandas) en el engagement.

CICLOS DEL ENGAGEMENT

La evidencia que indica que los recursos laborales son el factor más importante del engagement²⁹ y que los empleados engaged son proactivos al movilizar sus propios recursos, parece sugerir que los recursos mantienen una relación recíproca con el engagement. Esta hipótesis de la reciprocidad en realidad implica que los empleados engaged tienen más posibilidades de personalizar su trabajo, lo que a su vez les ayuda a mantener su compromiso. ¿Hay evidencia que compruebe la existencia de estos 'ciclos de engagement'? De hecho, algunos estudios longitudinales y de diario sugieren que estos ciclos no existen.

Primero, en su estudio de panel que fue realizado durante tres años con 2.555 dentistas finlandeses, Hakanen y sus colegas⁴⁴ estudiaron cómo los recursos laborales y el engagement pueden comenzar un ciclo de ganancia. Basándose en la teoría de la conservación de recursos (COR, conservation of resources) de Hobfoll⁵⁵, se pudo predecir la existencia de un proceso recíproco: (1) los recursos laborales dan paso al engagement y éste da paso a la iniciativa personal (IP), que, a su vez, tiene un impacto positivo en la capacidad de innovación en el trabajo, y (2) la capacidad de innovación en el trabajo conduce a la IP, la cual tiene un impacto positivo en el engagement, lo que finalmente puede predecir los recursos laborales en el futuro. En general, los resultados confirmaron estas hipótesis. Las asociaciones cruzadas, tanto positivas como recíprocas, se encontraron entre los recursos laborales y el engagement, y entre el engagement y la IP. Además, la IP tuvo un impacto positivo en la capacidad de innovación en el trabajo a través del tiempo. Esto sugiere que los recursos laborales estimulan el engagement y la iniciativa, y también indica que, con el tiempo, el engagement y la iniciativa personal dan paso a más recursos.

En segundo lugar, Xanthopoulou *et al.*¹⁰ estudiaron el rol de los recursos personales (autoeficacia, autoestima y optimismo) y de los recursos laborales (autonomía laboral, orientación por supervisión, retroalimentación del desempeño y oportunidades de desarrollo profesional) como una explicación para el engagement. Para esto, realizaron un estudio longitudinal con dos momentos de recogida de datos en especialistas técnicos, con un intervalo de tiempo de un año y medio. Se planteó la hipótesis de que los recursos laborales, los recursos personales y el engagement mantenían una relación de reciprocidad a través del tiempo. Los resultados demostraron que no sólo los recursos (laborales y personales) y el engagement tenían esta relación mutua, sino que también existía una relación entre los recursos laborales y los recursos personales. Estos hallazgos sustentan la hipótesis de la teoría de COR⁵⁵, que sostiene que los diferentes tipos de bienestar y recursos se convierten en un ciclo que determina la adaptación exitosa de los empleados a sus entornos de trabajo. Es importante destacar que estos resultados indican que los empleados engaged tienen más probabilidades de ser eficaces (es decir, tener el control sobre el entorno), optimistas y de sentirse valorados por la organización, lo cual aumenta las posibilidades de impacto en su entorno de trabajo. Dicho de otra manera, los empleados engaged se caracterizan por un alto nivel de recursos personales (y, en especial, la autoeficacia), que amplían su autonomía para modificar las tareas o los límites relacionales.

En tercer lugar, Schaufeli *et al.*⁵⁶ en su estudio con los gerentes de una empresa de telecomunicaciones holandesa, tenían como hipótesis que el engagement podía tener un impacto positivo en los cambios que se realizaran en los recursos laborales durante un periodo de un año. Los resultados demostraron que los cambios en los recursos laborales son predictores del engagement y que éste predice los aumentos en el apoyo social, la autonomía, las oportunidades de desarrollo profesional y la retroalimentación sobre el desempeño. Finalmente, en su estudio con profesores principiantes, Bakker y Bal²⁵ descubrieron que los cambios semanales en los recursos relacionados con el trabajo (autonomía, orientación por supervisión, retroalimentación del desempeño y oportunidades de desarrollo profesional) eran predictores de los niveles semanales de engagement. Además, se encontró un efecto causal y reverso: los profesores comprometidos eran capaces de movilizar sus propios recursos laborales de mejor manera.

En conjunto, estos resultados muestran que el engagement y la conducta del empleado pueden tener un efecto positivo sobre los recursos disponibles. Los empleados engaged parecen crear y movilizar sus propios recursos personales y laborales en otras palabras, se comprometen con la personalización de su trabajo.⁴⁸ De este modo, los empleados engaged parecen mantener y manejar su propio vigor y dedicación.^{25,28} Esta relación recíproca y dinámica entre los recursos y el engagement, tal como lo explica la teoría de COR, es compatible con la noción de un ciclo de ganancia del engagement y, en parte, la sustenta.

CONCLUSIÓN

Hasta ahora, la principal preocupación de los expertos y directivos interesados en el engagement era averiguar cuál es la mejor manera de diseñar un trabajo con el fin de mejorar el compromiso de los empleados. Las investigaciones realizadas la última década se reducían a la importancia de los recursos personales y

laborales en la formación de personal comprometido.^{1,29} Este trabajo conceptual ha ido un paso más allá al estudiar cómo los empleados engaged mantienen su compromiso por iniciativa propia. Con la ayuda de la teoría y los resultados de investigaciones anteriores, el principal objetivo de este trabajo era descubrir de qué manera los empleados engaged se mantenían así en su trabajo.

Si se hace un análisis exhaustivo de la literatura existente, se puede apreciar que los empleados engaged tienen más posibilidades de trabajar en un ambiente que estimula la autonomía, y tienden a creer que tienen control sobre su entorno (por ejemplo, la autoeficacia).²⁸ El papel del control, entendido como un factor situacional y como característica personal, tanto a nivel intrapersonal como interpersonal de análisis, es de gran importancia al momento de explicar por qué los empleados engaged se mantienen comprometidos. La razón es que esta percepción de control da más libertad a los empleados para que puedan modelar (es decir, personalizar) activamente su trabajo.⁴⁸ Como resultado, los empleados engaged tienden a crear un entorno de trabajo más desafiante (buscando demandas) y provisto de más recursos (buscando o creando más recursos). Junto al control, los empleados engaged se comportan de manera proactiva y alcanzan altos niveles de desempeño, lo cual también puede contribuir a mantener e incluso mejorar el compromiso laboral. Ambas manifestaciones conductuales crean ciclos positivos con el engage-

ment. Por un lado, la proactividad está, por definición, estrechamente relacionada con la personalización del trabajo, la cual mejora el engagement. Y por otro lado, el desempeño exitoso da paso a una autoevaluación positiva.³⁸ La autoevaluación ayuda a los empleados a entender los resultados óptimos del engagement. En consecuencia, esto no sólo ayuda a mantener el engagement, sino también a mejorarlo.

En conclusión, este trabajo conceptual sugiere que los empleados engaged mantienen su compromiso porque tienen la autonomía para influenciar su trabajo, de manera tal que lo transforman no sólo en un trabajo provisto de recursos, sino también, en un trabajo que presenta mayores desafíos. Esta visión es importante para la práctica, ya que indica que, para poder mantener su compromiso, los empleados engaged necesitan trabajos activos (caracterizados por una gran disponibilidad de recursos y gran presencia de desafíos). La ventaja competitiva de los empleados engaged, sin embargo, es que no dependen sólo de la administración para hacer su trabajo ideal. Por el contrario, son capaces y están dispuestos a iniciar los cambios necesarios por sí mismos.

AGRADECIMIENTO

Los autores agradecen a Ana Sanz la revisión del artículo en Español.

REFERENCIAS

- Bakker AB, Demerouti E. Towards a model of work engagement. *Career Develop Int.* 2008; 13:209-223.
- Bakker AB, Hanaken JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *J Educ Psychol.* 2007; 99:274-284.
- Hakanen JJ, Bakker AB, Demerouti E. How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *Eur J Oral Sci.* 2005;113:479-487.
- Nielsen K, Randall R, Yarker J, Brenner SO. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work Stress.* 2008;22:16-32.
- Piccolo RF, Colquitt JA. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Acad Manage J.* 2006;49:327-340.
- Tims M, Bakker AB, Xanthopoulou D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quart.* 2011; 22, 121-131.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* New York: Psychology Press; 2010. p. 10-24.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud.* 2002;3:71-92.
- Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris TW. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress.* 2008; 22:187-200.
- Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *J Vocat Behav.* 2009;74:235-244.
- Bakker AB. Building engagement in the workplace. In: Burke RJ, Cooper CL, editores. *The peak performing organization.* Oxon, UK: Routledge; 2009. p. 50-72.
- Schaufeli WB, Taris TW, Bakker A. Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In: Burke R, editor. *Work hours and work addiction.* Northampton, UK: Edward Elgar; 2006. p.193-252.
- Bakker AB, Oerlemans WGM. Subjective well-being in organizations. In: Cameron K, Spreitzer G, editores. *Handbook of positive organizational scholarship.* Oxford: Oxford University Press. 2011.
- Russell JA. Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychol Rev.* 2003;110:145-172.
- Freedmann JL. *What happiness is, who has it, and why.* New York: Harcourt Brace Jovanovich; 1978.
- Warr P. *Work, happiness, and unhappiness.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum; 2007.
- Schaufeli WB, Taris TW, Van Rhenen W. Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Appl Psychol-Int Rev.* 2008;57:173-203.
- Demerouti E, Mostert K, Bakker AB. Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of the constructs. *J Occup Health Psych.* 2010; 15, 209-222.
- González-Romá V, Schaufeli WB, Bakker AB, Lloret S. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *J Vocat Behav.* 2006;62:165-174.
- Sonnentag S. Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *J Appl Psychol.* 2003; 88:518-528.

21. Sonnentag S, Dormann C, Demerouti E. Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In: Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press; 2010. p. 25-38.
22. Xanthopoulou D, Bakker AB, Heuven E, Demerouti E, Schaufeli WB. Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *J Occup Health Psychol*. 2008;13:345-356.
23. Bakker AB, Xanthopoulou D. The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *J Appl Psychol*. 2009;94:1562-1571.
24. Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *J Occup Organ Psychol*. 2009;82:183-200.
25. Bakker AB, Bal PM. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *J Occup Organ Psychol*. 2010;83:189-206.
26. Bakker AB, Van Emmerik H, Demerouti E, Geurts S. Recovery turns job demands into challenges: A diary study on work engagement and performance. Unpublished manuscript. 2010; Erasmus University Rotterdam Department of Work and Organizational Psychology.
27. Fredrickson BL. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *Am Psychol*. 2001;56:218-226.
28. Salanova M, Schaufeli WB, Xanthopoulou D, Bakker AB. The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In: Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press; 2010. p. 118-131.
29. Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press; 2010.
30. Bakker AB, Demerouti E. The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *J Manage Psychol*. 2009;24:220-236.
31. Demerouti E, Cropanzano R. From thought to action: Employee work engagement and job performance. In: Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press; 2010. p. 147-163.
32. Halbesleben JRB, Wheeler AR. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work Stress*. 2008;22:242-256.
33. Salanova M, Agut S, Peiró JM. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *J Appl Psychol*. 2005;90:1217-1227.
34. Bakker AB, Xanthopoulou D. Work engagement, creativity, and charisma: Test of a process model. Manuscript submitted for publication, 2011.
35. Saks AM. Antecedents and consequences of employee engagement. *J Manage Psychol*. 2006; 21:600-619.
36. Bakker AB, Xanthopoulou D. The convergence of job performance during interactions with engaged colleagues: An actor-partner interdependence analysis. Rotterdam; Erasmus University; 2010.
37. Schneider B, Hanges PJ, Smith DB, Salvaggio AM. Which comes first: Employee attitudes of organizational financial and market performance? *J Appl Psychol*. 2003;88:836-851.
38. Gist ME, Mitchell TR. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Acad Manage J*. 1992; 17:183-211.
39. Bindl U, Parker SK. Proactive work behavior: Forward thinking and change-oriented action in organizations. In: Zedeck S, editor. *APA Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
40. Crant JM. Proactive behavior in organizations. *J Manage*. 2000;26:435-462.
41. Grant AM, Ashford SJ. The dynamics of proactivity at work. *Res Organ Behav*. 2008;28: 3-34.
42. Parker SK, Williams HM, Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *J Appl Psychol*. 2006; 91:636-652.
43. Salanova M, Schaufeli WB. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *Int J Hum Resour Man*. 2008;19:116-131.
44. Hakanen JJ, Perhoniemi R, Toppinen-Tanner S. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *J Vocat Behav*. 2008;73:78-91.
45. Bakker AB, Demerouti E. Work engagement and performance: The role of conscientiousness. Unpublished manuscript, Department of Work and Organizational Psychology. Rotterdam, Erasmus University; 2009
46. Hyvönen K, Feldt T, Salmela-Aro K, Kinnunen U, Mäkikangas A. Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *J Vocat Behav*. 2009;75:183-196
47. Parker SK, Ohly S. Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In: Kanfer R, Chen G, Pritchard RD, editores. *Work motivation: Past, present and future*. New York: LEA/Psychology Press; 2008. p. 233-284.
48. Wrzesniewski A, Dutton JE. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Acad Manage Rev*. 2001;26:179-201.
49. Berg JM, Wrzesniewski A, Dutton JE. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *J Organ Behav*. 2010; 31:158-186.
50. Baard PP, Deci EL, Ryan RM. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *J Appl Soc Psychol*. 2004;34:2045-2068
51. Tims M, Bakker AB. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *S Afr J Ind Psychol*. 2010; 36, 1-9.
52. Wrzesniewski A, McCauley CR, Rozin P, Schwartz B. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *J Res Pers*. 1997;31:21-33.
53. Tims M, Bakker AB, Derks D. The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* (En prensa, 2011).
54. Petrou P, Demerouti E, Peeters M, Schaufeli W. Crafting a job on a daily basis: Contextual antecedents and the effect on work engagement. Manuscript submitted for publication.
55. Hobfoll SE. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *Am Psychol*. 1989;44:513-524.
56. Schaufeli WB, Bakker AB, Van Rhenen W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *J Organ Behav*. 2009;30(7):893-917.